

Zum sinnvollen Einsatz von Daten

*Discussion Paper der BGF-Berlin
September / Oktober 2002
DP 02-0910*

Jens Wellendorf, BGF-Berlin, 2002

In so gut wie keinem Unternehmen wird der Informationsfluss als optimal bezeichnet. Die Mitarbeiter fordern früher, schneller und umfassender über wichtige Ereignisse informiert zu werden. Aufgeschlossene Personal- und andere interne Serviceabteilungen reagieren damit, ihre Mitarbeiter mit Daten „zuzuschmeißen“. Im Gegenzug verlangen diese Abteilungen in engagierten, aktiv in der Gesundheitsförderung tätigen Unternehmen von den Mitarbeitern, dass deren Aktivitäten meist mehrfach dokumentiert, archiviert und weitergeleitet werden. Die Folge: Papierberge auf allen Seiten und immer noch keine Informationen, weil es niemanden gibt, der in der Lage ist, den Informationsfluss zu kontrollieren und zu kanalisieren.

Zu viel Information zerstört den Informationsfluss. Was gebraucht wird, ist soviel Information wie nötig, und zwar genau die Information, die man braucht.

„Analyse vor Aktion“ ist eines der fünf Grundprinzipien betrieblicher Gesundheitsförderung¹. Nur auf einer soliden Datenbasis kann man sicher sein, nicht in die falsche Richtung zu steuern. Ohne vorherige Analyse können Veränderungsmaßnahmen nur zufällig richtig sein, genauso gut können sie aber genau in die falsche Richtung laufen.

„Analyse vor Aktion“ muss aber auch auf einer Ebene davor angesetzt werden, vor der Datenanalyse: Es muss analysiert werden, was zu analysieren ist. Hierzu dient am Anfang eines jeden Projektes ein Hypothesenworkshop, auf dem von allen wichtigen betrieblichen Interessengruppen Vermutungen und Meinungen darüber eingebracht werden, worin mögliche Ursachen hoher und niedriger Krankenstände liegen. Sind die Ursachen gesammelt und gemeinsam als wahrscheinlich relevant klassifiziert, wird geprüft, ob und wie die für die Untersuchung dieser Ursachen notwendigen Daten erhoben und ausgewertet werden können. Der Rest ist statistische Auswertungsarbeit. Geht man nach diesem Prinzip vor, besitzt man am Ende einige wenige wichtige, präzise und übersichtliche Auswertungen, die zu einem echten Erkenntnisfortschritt führen, weil die relevantesten im Betrieb vertretenen Erklärungen für Krankheit und Gesundheit widerlegt oder bestätigt sind. Die gedankliche vorab geleistete Analysearbeit macht sich mehr als bezahlt. Hätte man darauf verzichtet, säße man nun auf einem unübersichtlichen Berg Daten und würde mühsam beginnen ihn abzutragen.

„Analyse vor Aktion“ ist nicht im Sinne von „erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ zu verstehen. Mit der anfänglichen Analyse ist es nicht vorbei, eine kontinuierliche, verlässliche innerbetriebliche Krankenstandsdocumentation gehört zu den langfristig betrieblich einzurichtenden Datendiensten. Kontinuierliche Information der jeweiligen Verantwortlichen für die Abteilungen und das Einfordern von Erklärungen sorgen in den meisten Fällen schon alleine, ohne jede weitere aktive Intervention zu einem leichten Rückgang des Krankenstands. Wie bei der Planckschen Unschärferelation ist es auch hier unmöglich genau hinzuschauen, ohne am Betrachteten bereits etwas zu verändern. „Einfordern von Erklärungen“ ist in dem Sinne gemeint, dass der/die Verantwortliche zeigt dass er weiß, was in seiner Abteilung vorgeht. So praktiziert, kann Analyse sogar Spaß machen und damit selbst „Vergnügen“ sein.

Es ist sinnvoll, gemeinsam Ziele aufzustellen, um allen Beteiligten die Orientierung zu erleichtern. Verantwortung von Führungskräften für von ihnen zu erreichende Krankenstandszahlen müssen allerdings vorsichtig gehandhabt werden, denn sie können zu Stress bei den Führungskräften sowie zu deren Protest im besseren und Resignation im schlimmeren Fall führen. Außerdem kann man davon ausgehen, dass die Daten ihre Aussagekraft verlieren, denn wer ein Ziel erreichen muss, ohne dass ihm die notwendigen Mittel und Wege zur Verfügung gestellt werden, wird andere Mittel und Wege zu finden versuchen. Die Krankenstände werden wahrscheinlich sinken, auf welche Weise das erreicht wurde, bleibt im Dunkeln. „Auf dem Papier erreichen wir immer alles“, teilte uns ein erfahrener Mitarbeiter eines internationalen Konzerns mit.

¹ Die anderen vier Grundprinzipien lauten: „Einbeziehung aller betrieblichen Gruppen“, „Alle Beteiligten müssen gleichermaßen profitieren“, „Belastungen machen krank – Anforderungen gesund“ und „Durchführung von Erfolgsmessungen bei allen Maßnahmen“.

Zielt man wirklich nur auf einen reduzierten Krankenstand, reichen kleine Zahlenmanipulationen, das Herausrechnen von Langzeitkrankheiten und weiteren Posten. „Wie man mit Statistik bescheißt“ lautet ein populärer Buchtitel, der hierzu empfohlen werden kann.

Ist man hiermit nicht zufrieden, geht es bereits nicht mehr nur um den Krankenstand, sondern um das, was dahinter steht: krankheitsbedingte Abwesenheit. Diese kann man mit verschiedenen Mitteln verändern. Eine sehr wirkungsvolle Methode stellt es dar, die Mitarbeiter mit Entlassung zu bedrohen. Sie werden dann mit sehr großer Sicherheit am Arbeitsplatz erscheinen, ihre Produktivität verhält sich aber mit ebenso großer Sicherheit gegenläufig. Wir nennen dieses Phänomen „Körperanwesenheit“.

Deutlich größere ökonomische Effekte als durch die Einsparung weniger Anwesenheitsprozente können erreicht werden, indem das Ausmaß erhöht wird, in dem die Mitarbeiter bereits ihr Leistungspotenzial ausschöpfen. Die Studie der Gallup mbH Deutschland (Potsdam) hat gerade für Deutschland ermittelt, dass 15% aller Beschäftigten engagiert bei der Arbeit sind und diese als befriedigend empfinden, 16% sich innerlich verabschiedet haben, und die restlichen 69% Dienst nach Vorschrift machen und sich ihrem Unternehmen nicht wirklich verpflichtet fühlen. In wieweit diese Proportionen für jedes Unternehmen gelten, sei dahingestellt. Was deutlich wird, ist, dass die Steigerungspotenziale im Bereich der Motivation und Leistung ganz andere Dimensionen besitzen als im Bereich des Krankenstandes und umgekehrt, dass es fatale Folgen haben kann, wenn der Krankenstand mit Methoden gesenkt wird, die es den Mitarbeitern verleiden, sich mit ihrem Unternehmen zu identifizieren. Im Vergleich zu diesen Dimensionen bezahlt ein Unternehmen seinen Krankenstand „aus der Portokasse“.

Der Fokus vieler Unternehmen ist zu stark auf Daten fixiert. Für sie wäre es hilfreich, sich auf das zu besinnen, was hinter den Daten steht: Menschen. Wenn man beginnt, Menschen statt Daten zu verstehen und mit Menschen statt Daten zu arbeiten, verbessern sich die Daten fast unbemerkt nebenbei. Vertrauen zu Menschen ermöglicht es, erhebliche Mengen an Daten und an Arbeit einzusparen. **Weniger ist mehr!** ist in der heutigen Zeit der Wahlspruch zum Umgang mit Daten. Ein paar gut gezielte und inhaltlich sinnvoll ausgewertete Datenquellen leisten weitaus mehr als emsig produzierte erschlagende Datenberge und führen im Gegensatz zu diesen zu einer tatsächlichen Verbesserung dessen, was hinter den Daten steht.

Impressum

© Jens Wellendorf, Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung

Das Discussion Paper erscheint alle zwei Monate als Online-Publikation auf der Homepage der Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): <http://www.bgf-berlin.de>

Es wären keine Diskussionspapiere, wenn nicht Möglichkeit und der ausdrückliche Wunsch bestünde, hier besprochene aktuelle Themen mit interessierten Lesern zu diskutieren. Daher unsere ausdrückliche Einladung an Sie, sich an der Diskussion zu beteiligen.

Senden Sie Ihren Beitrag per eMail, Fax oder Post an den Autor des Discussion Papers. Mit Ihrer ausdrücklichen Genehmigung wird Ihr Beitrag ggf. dem Discussion Paper auf unserer Homepage beigefügt.

Anschrift des Autors:

Dipl. Psych. Jens Wellendorf
Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
Manfred von Richthofen Straße 15
12101 Berlin
Tel: 030 / 78096241
Fax: 030/ 78096242
eMail: jens.wellendorf@bgf-berlin.de

Das nächste Discussion Paper erscheint im November 2002.